Metamorphosis:

A DEFINING SUCCESS FACTOR FOR ASSOCIATIONS

Will your sense of caution clash with your members' impatience?

Métamorphose :

UN FACTEUR DÉFINITOIRE DU SUCCÈS DES ASSOCIATIONS

Votre prudence se heurtera-t-elle à l'impatience de vos membres?

By / Par Jim Carroll

A year ago, I found myself keynoting a major conference of Chiefs of Police. I spoke of a variety of fast-paced trends, and outlined the impact they would have upon the world of law enforcement.

I vividly remember talking about how the new social media was a powerful tool that could work both for and against police services in the future. We're in a new world of global PR, and we had better be wary of the way that we deal with this new reality. Caution was the watchword for the future.

Not two weeks later, Robert Dziekanski was tasered at the Vancouver International Airport, and the RCMP suffered a stunning blow to its global reputation. The police service seemed to be ill-prepared with a world in which citizens could suddenly witness and pontificate on what they saw on the videotape. Their initial efforts to control the video, and their subsequent public statements seemed amateurish and, well, creepy.

Who knew, some asked? How could the world change so fast?

Well, we all knew. We talked about this stuff. The trend was sitting right there on the table, naked, obvious, waiting to spring.

And yet, they weren't prepared. The question is, why? We know we live in a world in which new trends change everything we know at a furious pace. Rapid change envelopes us, consumes us, and pounds us with its reminders of its urgency every single day. There are many obvious trends that impact us; we often refuse or are incapable of assessing their impact.

And so the future marches on, and many associations remain stuck in a rut of complacency. They deliver the same old program. They focus on the same old issues, generate the same old knowledge, plan the same old conference, and have their agenda managed by the same old membership has-beens.

Meanwhile, they bemoan the fact that membership is declining; that the Millennials seem to have little time or inclination to join them; and that the world is just becoming too complex.

So they form a committee, hire a consultant, study the issue, and lull themselves into a false sense of future-security. By doing so, they are almost guaranteeing themselves a march into oblivion.

Il y a un an, j'étais conférencier invité lors d'une importante conférence des chefs de police, au cours de laquelle j'ai parlé de diverses tendances accélérées et souligné l'impact qu'elles auraient sur le monde de l'application de la loi.

Je me rappelle très bien avoir expliqué en quoi le nouveau média social constituait un puissant outil qui pouvait jouer aussi bien en faveur qu'en défaveur des services de police dans le futur, que nous vivons dans un nouveau monde de relations publiques globales et que nous aurions avantage à surveiller comment nous traitons cette nouvelle réalité, la prudence étant le mot d'ordre face à l'avenir.

Moins de deux semaines plus tard, Robert Dziekanski était atteint par un pistolet Taser à l'Aéroport international de Vancouver, et la réputation mondiale de la GRC en était considérablement entachée. Le service de police semblait mal préparé à un monde dans lequel les citoyens peuvent soudainement faire des déclarations sur ce dont ils ont été témoins. Les efforts initiaux pour contrôler les images vidéos, et les énoncés publics subséquents semblaient à tout le moins amateurs, pour ne pas dire terrifiants.

Qui aurait cru, ont dit certains. Comment le monde a-t-il pu changer si rapidement?

Pourtant, nous le savions tous. Nous en avions parlé. La tendance était déjà bien installée, visible, évidente, prête à surgir.

Mais ils n'étaient pas préparés. Pourquoi? Nous savons que nous vivons dans un monde où les nouvelles tendances modifient à un rythme effréné le visage de tout ce que nous connaissons. Le changement rapide nous cerne, nous dévore et nous martèle en nous rappelant son urgence, jour après jour. Beaucoup de tendances évidentes ont un impact sur nos vies; souvent, nous refusons ou sommes incapables d'évaluer ces impacts.

Le futur devient inexorablement le présent et beaucoup d'associations demeurent coincées dans les ornières de la complaisance. Elles offrent les mêmes anciens programmes. Elles se concentrent sur les mêmes enjeux, génèrent les mêmes connaissances, planifient les mêmes conférences,

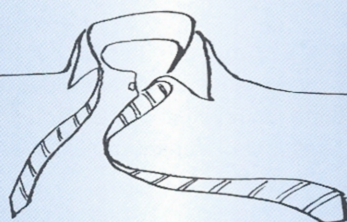
Certain things are certain

It doesn't take a rocket scientist today to determine that we are witnessing massive, transformative change in the world of associations.

Simply think of where we will be five to ten years out.

It is quite likely that your membership base will become increasingly transient and temporary. Many will be in a situation in which they will have multiple different careers throughout their lifetime. While members of the past might belong to your association for a few decades, in the future they might have a relationship with you for only a few years, or perhaps even months, before they move on. Your relevance to them is declining.

They will connect and network in different ways; they might not need the particular solution set that your association provides. With rapid knowledge growth, they will be far more specialized, more niche-oriented in their focus. And given their entrepreneurial



Travel is more than just A to B.
Travel should empower you for success.

Giving you all the right resources to succeed.

All-suite luxury means your stay will be comfortable and productive. At Hilton Suites we're built for business, providing you with 45,000 square feet of meeting space, including a 14,000 square foot conference centre. And remember, at the end of a busy day guests of Hilton Suites can enjoy a relaxing massage treatment at Holtz Spa, unwind with a rejuvenating workout at Club Markham, or enjoy mouth-watering cuisine at any of our fine restaurants.





Book a meeting and receive a free iPod. Call for details.

Go to www.torontomarkham.hilton.com and discover your way to success.

8500 Warden Avenue, Markham, Ontario • 905-470-8500 ext. 2986



Hilton Suites
Toronto/Markham
Conference Centre & Spa

Travel should take you places®



Terms and conditions. To receive an iPod shuffle, meeting/event must be booked through participating Hilton Hotels in Canada or the Hilton Sales Worldwide – Canada office prior to December 31, 2008 and meeting must take place by January 1, 2011. *A minimum of 15 occupied sleeping rooms per night and $5000 CAD in meetings revenue from meeting room rental and/or food & beverage, not including taxes or gratuities, is required to qualify. Total meetings spend excludes sleeping room accommodations. Promotion must be mentioned at the time of booking to qualify. Meeting must be booked in advance and is not valid on previously booked or completed meetings. Offer not to be combined with any other offer. iPod shuffle to be issued within 2 to 3 weeks on confirmed business; meeting that the contract has been signed with the participation Hilton Hotel or Hilton Sales Worldwide – Canada office. Offer is available while supplies last. Hilton Hotels reserves the right to provide an alternate item comparable in value to the iPod shuffle should the feature item no longer be available. ©2008 Hilton Hospitality, Inc. iPod is a registered trademark of Apple Computer Inc. Apple Computer Inc. is not affiliated with this promotion in any way.

et confient la gestion de leur ordre du jour aux mêmes membres qui ont fait leur temps.

Entre-temps, ces mêmes associations déplorent que leur membership soit en baisse, que les représentants du nouveau millénaire semblent avoir peu de temps ou être eu enclins à les joindre, et que le monde d'aujourd'hui soit devenu trop complexe.

Elles forment alors un comité, embauchent un expert conseil, étudient la question et se bercent d'une fausse illusion de sécurité pour le futur.

Ce faisant, elles se dirigent tout droit vers l'oubli.

Certains faits ne mentent pas

Nul besoin d'être un génie pour constater que le monde des associations subit aujourd'hui un changement transformatif massif.

Essayez de vous imaginer dans cinq ou dix ans.

Votre base de membres deviendra probablement de plus en plus transitoire et temporaire. Bon nombre de membres auront exercé plusieurs carrières différentes pendant leur vie. Même si dans le passé les membres appartenaient à votre association pendant quelques décennies, ceux du futur entretiendront avec vous des rapports qui ne dureront que quelques années, voire même quelques mois, avant de passer à autre chose. Votre pertinence vis-à-vis d'eux diminuera.

Ils établiront des contacts et des réseaux de façons différentes; ils n'auront peut-être pas besoin de la solution particulière qu'offre votre association. Avec l'augmentation rapide des connaissances, ils deviendront de plus en plus spécialisés et beaucoup plus axés vers les marchés niches. Compte tenu de leurs antécédents d'entrepreneuriat, ils se regrouperont souvent à court terme en fonction de leurs affinités, vous délaissant en faveur de groupes du savoir en constante évolution. Votre incapacité à répondre à leurs

background, they will often self-organize themselves into affinity groups that might last but for a short period of time, bypassing you in favour of quick moving knowledge groups. Your inability to respond to their needs will render your role less significant.

Your future members will be far more ethnic and diverse, with at least one third to half of the Canadian population being of non-white background. They will seek organizations that are more modern, open, and more inclusive in their outlook. Many will be rapidly transitioning into the middle and upper class — they will reward those associations that are aggressive in helping Canada as a whole, and those associations that recognize the unique skill sets and knowledge they bring to the table. Your "old boys" network doesn't fit their criteria for progressive thinking.

Many of them aren't likely to work for large, massive organizations of thousands of people. The organizations they work for will be far different, smaller, scalable, focused on ever more narrow fields of interest. Many will be far more self-sufficient; we can expect a massive increase in the number of "lone wolves" working out of home offices, and a major increase in small, nimble organizations that are massively dispersed. One survey suggested that within just five years, we can expect to see more than 50 per cent of engineering professionals in the US working on a contingent or contract basis. Your ability to reach them is fragmenting.

They will work in industries or professions that will have witnessed seismic shifts in structure, fundamentals or roles. Those in health care will have transitioned from a system that fixes people after they are sick, to the new era of preventative medicine based upon personalized DNA analysis. They'll be in crisis mode, dealing with massive amounts of new medical knowledge, and trying to do triage on a system that will be ill-funded, short staffed, and

besoins rendra votre rôle moins important.

Vos futurs membres auront une composition beaucoup plus ethnique et diversifiée, car au moins un tiers à la moitié de la population ne sera plus constituée de Canadiens de souche. Ils rechercheront des organisations plus modernes, plus ouvertes et plus inclusives. Beaucoup connaîtront une transition rapide vers la classe moyenne et supérieure – ils récompenseront les associations dynamiques à aider le Canada dans son ensemble, et les associations qui reconnaîtront leurs compétences et leurs connaissances uniques qu'ils apportent. Votre « vieille clique » ne correspondra pas à leurs critères de pensée progressive.

Beaucoup ne travailleront probablement pas pour de grandes organisations employant des milliers de personnes. Ils opteront plutôt pour des entreprises très différentes, plus petites, évolutives, axées sur des champs d'intérêts encore

The Life You Were Meant to Live℠

Well look-y here, this planner is preparing for a triumphant day of successful meetings. She'll efficiently use 100,000 sq. feet of flexible convention space, check her delegates into their four-diamond hotel rooms, and make sure no detail is left undone. So what's next for this heroic planner? Dinner reservations. She's just not sure if it should be in a booth, or in bed.

CAESARS
WINDSOR

FOR MORE INFORMATION VISIT CAESARSWINDSOR.COM OR CALL 1-877-223-7702

Know Your Limit, Play Within It! All ages welcome in our Augustus Tower and convention complex. Must be 19 years of age or older to enter the casino and all other outlets. The Caesars brand and related trademarks are owned by Harrah's License Company, LLC and its affiliated companies. Used with permission.



overburdened by patient demand. Similar realities will hit every industry. Your ability to solve their problems will become more urgent.

Your future members will work in industries, businesses and organizations that evolve faster in terms of their focus, products, services and mandates. Businesses will come and go, as will the issues that drive organizations. The result of this is that many will find themselves in a unique situation: as skills become more narrow and niche oriented, a supply/demand imbalance will kick in. Salaries and wages will go up for some; others will be commoditized as the wave of skills off-shoring continues its relentless march. Some of you will see your association membership cannibalized; others will see your members go global and be less concerned with domestic or national issues.



IT and Web Hosting Services for the Not-for-Profit

The only Canadian owned and operated iMIS hosting service provider

E-Tech Hosting offers:

- *Over 99.9 percent uptime*
- *Daily Full Backup*
- *iLAP Fully Redundant and Secure Data Centre*
- *All new state-of-the-art servers, routers, switches and firewalls*
- *Generous amount of disk space and bandwidth*

E-Tech Computing offers:

- *iMIS design and technical support*
- *Crystal reporting design and support*
- *Design, implementation and maintenance consultation for all our products and services*
- *Supply and install new equipment and software*
- *Network design, implementation and support*

WWW.ETECHCOMPUTING.COM
416.774.2457



plus étroits. Ils seront beaucoup plus autonomes; on peut s'attendre à une augmentation massive du nombre de « loups solitaires » travaillant depuis leur domicile, et à une augmentation majeure du nombre de petites organisations dynamiques très dispersées. Selon un sondage, d'ici cinq ans seulement, plus de 50 % des professionnels de l'ingénierie aux États-Unis travailleront sur une base non conventionnelle ou contractuelle. Votre capacité à les rejoindre se fragmentera.

Ils travailleront dans des industries ou professions qui auront connu des changements drastiques de structure, de fondements et de rôles. Ceux qui travailleront dans le domaine des soins de santé auront connu une transition entre un système qui traite les personnes après qu'elles soient tombées malades, et une nouvelle ère de médecine préventive fondée sur l'analyse personnalisée de l'ADN. Ils seront en mode de crise, devant traiter une quantité phénoménale de nouvelles connaissances médicales, et effectuer du triage dans un système mal financé, en pénurie de personnel, et surchargé par le nombre de patients. Des réalités similaires frapperont chaque industrie. Votre capacité à résoudre leurs problèmes deviendra plus urgente.

Vos futurs membres travailleront dans des industries, entreprises et organisations qui évolueront plus rapidement en termes de spécialisation, produits, services et mandats. Les entreprises apparaîtront et disparaîtront, tout comme les enjeux motivant les organisations. Par conséquent, beaucoup se retrouveront dans une situation unique : les compétences devenant plus spécialisées et axées sur des marchés niches, un déséquilibre entre l'offre et la demande surviendra. La rémunération et les salaires augmenteront pour certains; d'autres seront banalisés en raison de la vague de compétences étrangères qui continuera de déferler. Certains d'entre vous verront leur membership associatif être décimé; d'autres verront leurs membres aller à l'international et délaisser les questions domestiques ou nationales.

Les futurs membres apprendront plus rapidement, plus souvent, et avec une plus grande priorité. Selon Microsoft, environ 50 % du PIB américain servira à des activités de formation et de connaissances d'ici une décennie. Si cela est vrai, il s'agit d'un chiffre percutant et convaincant. Ils apprendront différemment ; les mondes virtuels, le savoir juste à temps, et l'assemblage rapide et la diffusion des nouvelles compétences et connaissances seront des

They'll be learning faster, more often, and with greater urgency. Microsoft suggests that some 50 per cent of the US GDP will be taken up by training and knowledge activities within the decade. If true, that is a stunning and compelling number. They will learn differently; virtual worlds, just in time knowledge, and rapid assembly and dissemination of new skills and knowledge will be key trends that will drive their attention. Your ability to adapt to the tools of tomorrow will define your success.

They will move faster into new emerging industries. They'll jump faster into fast moving markets involving energy, the environment, bioconnectivity, artificial intelligence, nanotechnology, automated manufacturing, preventative

tendances clés qui attireront leur attention. Votre capacité à vous adapter aux outils de demain définira votre succès.

Ils migreront plus rapidement vers de nouvelles industries émergeantes. Ils feront plus rapidement le saut vers des marchés en pleine évolution dans le domaine de l'énergie, l'environnement, la bioconnectivité, l'intelligence artificielle, la nanotechnologie, la fabrication automatisée, la médecine préventive, l'informatique intense, et d'innombrables autres industries nouvelles. De nouvelles associations naîtront du jour au lendemain; les associations plus anciennes commenceront à battre de l'aile et à s'éteindre au même rythme que l'industrie qu'elles représentent. Votre capacité de métamorphose

Adopt This Practice!

LINKING OPERATIONS TO STRATEGY

Linking operations with strategy is key to becoming a high performance association. Both the board and the staff need to see the connection between the association's strategic management and the actual operations and services that are supposed to be linked to same.

Over the last year, our Executive Director has categorized each member service into each of ASCHA's priority areas — this information is added right into the Action Plan. This has been very useful for the board — it gives them the ability to see where staff resources are allocated and how what we do translates into objectives and strategies that they have deemed as priorities. This has also been very useful for the staff: it gives us yet another way to see whether we are spending too much time and or resources on member services that are not identified as high priorities. It also allows everyone to see the big picture which increases buy-in. I can't express how exciting it was for me as a new not-for-profit employee to suddenly "get" why we were doing the things we were doing. I attribute this in large part to being able to see the connection between strategy and operations.

Lina Hoffbauer
Alberta Senior Citizens' Housing Association (ASCHA)

Pratique à SUIVRE!

ÉTABLIR UN LIEN ENTRE LES OPÉRATIONS ET LA STRATÉGIE

Établir un lien entre les opérations et la stratégie constitue la clé pour devenir une association à haut rendement. Tant le conseil d'administration que le personnel doivent voir le lien entre la gestion stratégique de l'association et les opérations et les services concrets sensés y être liés.

Au cours de la dernière année, notre directeur administrateur a catégorisé chaque service aux membres dans chacun des domaines de priorité de l'ASCHA — cette information est ajoutée directement au plan d'action. Cette démarche s'est révélée très utile pour le conseil d'administration, en lui donnant la possibilité de voir où les ressources en personnel sont assignées et comment nous les transposons en objectifs et stratégies établis comme des priorités. Le personnel en a également tiré profit en lui donnant un autre moyen de voir si nous consacrons trop de temps et de ressources pour les services aux membres qui n'ont pas été identifiés comme étant des priorités élevées. De plus, chacun a une perspective globale qui améliore l'acceptation. Je ne peux vous dire à quel point j'ai été emballée en tant que nouvelle employée du secteur sans but lucratif de « comprendre » le pourquoi de nos activités. Je rois que c'est en grande partie dû au fait de pouvoir constater le lien entre la stratégie et les opérations.

Lina Hoffbauer
Alberta Senior Citizens' Housing Association (ASCHA)

medicine, pervasive computing, and countless other new industries. New associations will blossom over night; older associations will begin to wither and die at the same pace as the industry they represent. Your ability for metamorphosis will be a defining success factor.

They will set out to change the world around them with a greater passion and enthusiasm, with the result that they will reinvent the world around them at a furious pace. They will refuse to accept that the "status quo" is a good business model for the future, and will have no patience for those who insist on continuing to deliver the same old thing. Their impatience will clash will your sense of caution.

They will be older. Recent research suggests that at least half of 30 year olds in the UK today are likely to see their 100th birthday. Similar longevity is expected in North America for those who aren't killed off early by "lifestyle" diseases. They'll hang around longer, but will probably become bored with you and move on to a group that represents the next stages of their life.

They will work in an economy that has less relevance in the fast paced global world. They will have witnessed a massive global levelling of wealth throughout the world. Asia, India and China will have had billions of people move into the middle class; North Americans will have witnessed a global equalization in the concept of consumption.

They will be different. The big question is, will you? csae

constituera un facteur définitoire de votre succès.

Ils entreprendront de changer leur environnement avec plus de passion et d'enthousiasme, et ils réinventeront par conséquent le monde qui les entoure à un rythme effréné. Ils refuseront d'accepter le « statu quo » en tant que bon modèle d'entreprise pour l'avenir, et n'auront aucune patience envers ceux qui s'entêteront à continuer d'offrir les mêmes choses. Leur impatience se heurtera à votre prudence.

Ils seront plus âgés. Des études récentes laissent entendre qu'au moins la moitié des personnes aujourd'hui âgées de 30 ans au Royaume-Uni fêteront leur centenaire. On prévoit une longévité similaire en Amérique du Nord chez les personnes qui n'auront pas déjà été victimes des maladies liées au « style de vie ». Ils travailleront plus longtemps, mais ils se lasseront probablement de vous et passeront à un groupe qui représentera les prochaines étapes de leur vie.

Ils travailleront dans un contexte économique ayant moins de pertinence compte tenu de la mondialisation. Ils auront vécu un nivellement global massif de la richesse à travers le monde. L'Asie, l'Inde et la Chine auront vu des milliards de leurs habitants entrer dans la classe moyenne; les Nord-américains auront connu une égalisation globale du concept de la consommation.

Ils seront différents. Et vous, le serez-vous? scda